

ІННОВАЦІЇ ДЛЯ РОЗВИТКУ СФЕРИ МЕДІАЦІЇ: ДОСВІД УКРАЇНИ



Діана Проценко,
медіатор, президент НАМУ

Ця стаття про те, як створювали організацію ГО «Національна асоціація медіаторів України» (надалі – **НАМУ, Асоціація**) і чому саме у такому форматі, які були виклики при цьому, як їх долали, що маємо як результат. Початок матеріалу з аналізом ситуації «у» та «навколо» НАМУ під назвою «Правда про ...» було написано у січні 2017 р. (після невдалої стратесії у грудні 2016 р. та на базі зібраних на ній позицій, бачень учасників), презентовано на відкритій зустрічі медіаторів, аби загострити увагу на викликах, з якими зіштовхнулись. Продовжено написання у 2019 році, коли з'явилися нові виклики та здобутки. Викладено не як наукову публікацію, а як історію очима тих, хто був усередині всіх подій, та як розповідь про спроби знайти правильний шлях, та щоб не забулось, як було насправді.

Із вдячністю Наталі Мудрак, виконавчій директорці ГО НАМУ, за ці спільні пошуки і дії разом.

Zoom OUT: контекст

Розвиток медіації у різних державах напевно різний, але є кілька ключових характеристик, за якими можна було б порівняти всі історії розвитку:

- є закон про медіацію чи нема
- є сприяння держави (створення умов для розвитку медіації із законом чи без) чи нема
- є активний вплив на модель медіації та формування ринку з боку держави чи нема
- вертикальна ієрархічна система врядування медіаторів чи горизонтальна та розподілена
- вимоги до медіаторів (у практиці та навчанні) встановлюються державою чи визначаються самоврядно самими медіаторами тощо.

В країнах англосаксонської системи права (прецедентного права) зазвичай єдиного закону про медіацію нема або з'являється лише на пізніших етапах для врегулювання окремих аспектів сфери, судді вільніші в упровадженні необхідних ефективних механізмів, не обмежені нормами процесуальних кодексів так, як в Україні.

В країнах континентального права закон про медіацію зазвичай приймають на початкових етапах, аби змоделювати сферу, коли стають відомі правила гри та статуси дійових осіб, що зазвичай сприяє розвитку сфери.

В Україні, країні континентального права, де медіація існує вже 25 років, досі нема закону, хоча за цей час понад 10 законопроектів було зареєстровано у Верховній Раді України. Різними донорськими, міжнародними проектами навчено сотні суддів, але лише одиниці спокійно спрямовують сторони на медіацію, не очікуючи, коли закон прямо це передбачить. В Україні нема дієвого сприяння, але нема і перешкод з боку держави, а також при цьому нема вказівки з боку держави про те, якою має бути медіація, як мають навчати медіаторів, чи яким має бути самоврядування медіаторів.

При цьому в Україні нема власної традиції справжнього демократичного самоврядування у професійних спільнотах, натомість є приклади боротьби за владу і поділу зон впливу в офіційних самоврядних організаціях.

І ось на цьому фоні медіатори, які в Україні з'явилися ще у 90-х, змушені були самотужки розвивати сферу, коли депутати не голосують закон, судді не спрямовують справи на медіацію, пересічні громадяни не знають, що таке медіація, не довіряють суду, але ще більше не довіряють тому, чого не знають, адвокати сприймають сферу урегулювання спорів як свою монополію, а медіаторів вважають за конкурентів, і при цьому всьому донорські проекти привчають нечисельних користувачів до безоплатності медіації.

За таких умов у 2014 р., з другої спроби, було створено ГО «Національна асоціація медіаторів України», що свого роду стало продовженням діяльності **Коаліції з просування медіації** (досить закритого клубу ентузіастів-практиків, які прагнули зробити якнайкраще, але самотужки, не розширюючи своє коло).

Після створення НАМУ на шляху її становлення, налагодження зв'язків між різними медіаторськими групами та організаціями, державними органами, установами постійно виникали свої виклики:

у питанні регулювання медіації:

- кілька разів у ВР України подавались законопроекти «парами» – основний та одразу альтернативний – від різних медіаторських груп, коли вже народні депутати натякали медіаторам, аби застосували медіацію;
- коли ні звідки не чекали, з'явився стандарт медіації, як соціальної послуги, про який медіатори дізнались майже на фінішній прямій перед затвердженням наказу профільного міністерства, встигли прибрати «білі халати» та «санітарні книжки», а також розширили медіацію для використання не лише для потреб, що виникають у ромів, аби потім ще багато потрібних змін у співпраці з профільним міністерством вносити після затвердження наказу;
- коли ж бачення медіаторів щодо закону про медіацію були узгоджені та навіть в достатній мірі було знайдено порозуміння із депутатським корпусом - загальнодержавні реформи вже мали інші пріоритети, і законопроект в сесійній залі провалюють у другому читанні, недобираючи кілька голосів;

щодо статусу та типу організації:

- де та в чому б не брала участь НАМУ, постійно виникало питання, кого НАМУ представляє, який статус, яке має право говорити від «медіаторської спільноти»;

- не всі організації медіаторів, які давно існували, одразу були готові визнавати НАМУ та делегувати питання розвитку сфери і професії через недовіру до намірів та експертності, внаслідок чого тривалий час було розпорошення роботи над етикою, стандартами навчання тощо;
- всі спроби розробити стратегію (4 спроби: 2 стратесії для НАМУ, 1 спроба розробки піар-стратегії НАМУ, 1 стратесія для розвитку сталої сфери медіації) – не- або малоуспішні, бо завжди «розбивались» об ключове питання – якою ж організацією є НАМУ, тобто чи це «клуб за інтересами» чи це «самоврядна професійна організація».

- у ресурсній площині:

- НАМУ не надає послуги медіації та навчання/тренування базовим та спеціалізованим навичкам медіатора, аби не створювати конкуренцію партнерам і не розфокусовувати діяльність, тому стабільних прогнозованих фінансових надходжень нема;
- НАМУ існує на членські внески, які не можуть бути великі, тому що «медіатори ще толком не заробляють на медіації»;
- при запрошенні стати членом НАМУ – почасти звучало питання: «А що це мені дасть?»;
- при пошуку можливостей збільшення необхідних на покриття видатків ресурсів щодо поділу внесків на звичайні та збільшені із відповідним розширенням щодо можливостей, виникав спротив серед самих членів НАМУ та Правління, оскільки виникала загроза нерівності серед членів, що протирічить філософії медіації як такої;
- оскільки більшість медіаторів не використовують медіацію як основну діяльність та джерело прибутку, це призводило та досі призводить до того, що більшість навчених медіаторів не виділяють достатню кількість часу на промо медіації, на промо себе, як медіаторів, на pro bono діяльність для потреб спільноти загалом і НАМУ зокрема.

Zoom IN: Асоціація

ГО «НАМУ» – громадська організація без будь-якого спеціально визначеного законом статусу «обов'язкової» для всіх чи щось подібне, що має на меті відповідно до статуту сприяти становленню, використанню та поширенню медіації; **об'єднувати фахівців** у сфері медіації та **розвивати професію** медіатора на рівні кращих світових стандартів; співпрацювати для цього з різними стейкхолдерами в Україні та за її межами; сприяти **імплементатії міжнародних норм і стандартів** діяльності медіатора у законодавство України.

На перший погляд нема нічого дивного, складного чи неприйняттого у формулюваннях статутних цілей, але якщо придивитись пильніше, виникне більше питань, а саме:

- *хто є тими фахівцями, тобто для кого саме створена НАМУ? Тобто чи у всіх осіб, які пройшли навчання для медіаторів, однакові потреби та мотиви бути в професії – бути «медіатором»?*
- *чи для всіх важливо піклуватись про розвиток професії, сфери загалом? Що є «сферою медіації»? І відповідно -*
- *хто, яка група, частина множини навчених чи практиків бачить себе членами спільноти? Кого зараховувати до спільноти медіаторів, і відповідно до потенційних членів НАМУ?*

Zoom IN: медіатор

Тепер необхідно докладніше пояснити, чому виникає питання, кого вважати медіатором, адже наче все просто, проте. В Україні мали місце різні програми, в яких учасників тренували навичкам медіації іноземні тренери, згодом українські медіатори почали розробляти та проводити тренінгові програми. При цьому, деякі програми мали 24, 38, 40 годин тощо, включали різні цільові напрями, у деяких сертифікатах зазначалось, що це тренінг з медіації, а в деяких – з ефективного врегулювання спору або покращення судочинства, базові навички медіації тощо. Практично жодна програма не “випускала” медіаторів із сертифікатом «медіатора». Останнє саме собою не найбільша проблема, якби далі всі себе бачили і розвивали як професійних медіаторів, але важливо взяти до уваги, що навчатись на грантові чи комерційні програми учасники йшли та йдуть із дуже різними мотивами, зокрема:

Переважно фах особи, що йде вчитись	Можливі варіації мотивації для навчання медіації та отримання статусу
Будь-який	<ul style="list-style-type: none">• Нова культура в суспільстві, нові відносини, взаємодія• Бажання з цього мати основний заробіток• Втома від постійного «професійного протистояння», новий підхід до роботи з клієнтами
Юристи, адвокати, судді, арбітри, нотаріуси, патентні повірені	<ul style="list-style-type: none">• Модна фішка, обов'язково треба мати в «портфелі»• Спорами займаються тільки правники, тому треба «захопити» сферу ADR• Зниження попиту на основні послуги через економічну кризу, пошук нових джерел прибутку
Менеджери Бізнес-консультанти Аудитори, HR/PR/GR-фахівці, лікарі	<ul style="list-style-type: none">• Збільшення своєї вартості та корисності для клієнтів /роботодавців через розширення власної компетентності новими навичками• Новий підхід до роботи
Громадські активісти	Підвищення ефективності в роботі з протистоянням новий підхід до роботи
Консультанти міжн. організ.-й (МО) з питань примирення	Модна фішка
Держслужбовці	
Психологи, соц. працівники	Додаткова послуга

В результаті випускники однакових програм по-різному далі бачили себе у стосунку до медіації, тому утворились такі рольові групи, а саме:

№ РОЛЬОВА ГРУПА	ХАРАКТЕРИСТИКА
Поінформований споживач	<ul style="list-style-type: none"> • загальна інформація та «розуміння» про медіацію з відкритих джерел чи спеціальних ознайомчих подій • недостатня кваліфікація для самостійного проведення процедури.
Глибоко підготований споживач	<ul style="list-style-type: none"> • навчання в повному обсязі (спеціальний тренінг) • не практикують навички більше, ніж ефективна конструктивна комунікація
Володіє медіаційними компетенціями	<ul style="list-style-type: none"> • навчання в повному обсязі (спеціальний тренінг) • розширили свою компетенцію (принагідне застосування нових технік при виконанні звичайних професійних задач), але • не вважають цю діяльність важливою настільки, щоб опікуватись розвитком сфери та професії разом з іншими в спільноті
Фахівець (адвокат/ суддя/ психолог/ ...) + «медіатор»	<ul style="list-style-type: none"> • навчання в повному обсязі + позиціонування «медіатор» • для них ця діяльність в чистому вигляді неприбуткова чи малоприбуткова, але принагідно можуть проводити медіацію • середня ймовірність інтересу розвитку спільноти та професії
Медіатор	<ul style="list-style-type: none"> • навчання в повному обсязі* + позиціонування «медіатор» • має основний прибуток з послуг медіації та/чи навчання медіаторів • висока ймовірність інтересу розвитку спільноти та професії

Отже від моменту, коли всі завершують навчання в сфері медіації, до усвідомлення себе **медіатором** – велика прірва, а ще більша – від усвідомлення себе «медіатором-індивідуалом» до того моменту, коли є готовність долучитись до інших фахівців, аби робити спільно те, що розвиватиме сферу загалом, що дозволить краще захищати спільні інтереси, тобто спільнодіяти.

Zoom IN: спільнота

НАМУ не є класичною самоврядною організацією, яка за законом має опікуватись професійною спільнотою, розвитком професії та участь у якій є обов'язковою для всіх представників цієї професії. Але оскільки НАМУ прагне виконувати задачі самоврядної організації, то перед керівництвом Асоціації постає питання, як розвивати, гуртувати спільноту, як налагодити взаємодію у спільноті, яким чином для цього можна використовувати організацію як інструмент.

Відповідно для НАМУ було і є важливим розуміти, за яких умов медіатори **самі будуть прагнути** ставати членами організації, де не буде їх залучення до надання послуг медіації (надання можливості заробітку чи практики) та членство в якій не є обов'язковим за законом, а також чи будуть готові виконувати частину спільно важливих задач.

Припускалось, що основні причини, чому медіатори хочуть чи можуть хотіти вступити до НАМУ, та очікування чи вимоги до НАМУ відповідно будуть такі:

МЕДІАТОР (КА) ВЖЕ СЬОГОДНІ САМОТУЖКИ МОЖЕ (з врахуванням індивідуальних здібностей та бажання)	МОЖЛИВІ ПОТРЕБИ ОКРЕМОГО МЕДІАТОРА(КИ) У ПРИНАЛЕЖНОСТІ ДО СПІЛЬНОТИ	
	особисто для себе	для всієї СПІЛЬНОТИ через спільноту
<ul style="list-style-type: none">• проводити медіації• тренувати інших• консультувати з питань вирішення конфліктів• писати наукові чи популярні статті• виступати у ЗМІ, давати інтерв'ю• підвищувати власну кваліфікацію	<ul style="list-style-type: none">• бути частиною більшого• користуватись іміджем та статусом у взаємодії із зовнішнім світом• ділитись успіхами з колегами, обмінюватись досвідом• отримувати професійну пораду колег при індив. складностях і викликах у справах;• супервізійна підтримка• отримувати підтримку, наснаження, натхнення для подальшого розвитку	<ul style="list-style-type: none">• доформувати ПОСЛУГУ:<ul style="list-style-type: none">- встановити рамки якості послуги і підготовки медіаторів, підтримання фахового рівня (ЗАКОН + ПРОФ.СТАНДАРТИ)• просунути ПОСЛУГУ:<ul style="list-style-type: none">- швидше РОЗ'ЯСНИТИ послугу ->- сформувати потребу її споживання ->- створити ринок медіації• захист<ul style="list-style-type: none">- від втрати репутації через недобросовісних колег- фахових інтересів у взаємодії з іншими стейкхолдерами• моніторити стан речей, щоб вчасно змінюватись:<ul style="list-style-type: none">- аналізувати тенденції розвитку сфери з метою корекції всіма своїх індивідуальних дій

На стратесії у грудні 2016 р., що була присвячена розвитку медіації в Україні, де були представники різних організацій медіаторів (не лише члени НАМУ), що були зацікавлені у тому, як розвивати медіацію в Україні, побачили, що мотивація медіаторів бути у спільноті не виглядає як поєднання двох складових із зазначених вище у таблиці, коли медіатор розуміє, що індивідуальні потреби і спільнотні потреби йдуть разом, натомість проявились дві різні тенденції та розшарування на два табори (кольори далі - у термінах «спіральної динаміки»):

- 1) т. зв. «синьо-помаранчевий», яким важливі
 - індивідуальний розвиток
 - пріоритет на персональний прибуток від медіації, тому відповідно запит на
 - чіткі правила обміну вкладених зусиль і отриманих бонусів та
- 2) т. зв. «зелені», які зосереджені на
 - розвитку спільноти, суспільства
 - побудові відносин
 - на спільний кошик ресурсів.

З огляду на це після стратесії замислились над тим, що значить така полярність тенденцій у мотивації та інтересах медіаторів для НАМУ та для спільноти загалом, та як власна мотивація «медіаторів» впливає на їх очікування щодо НАМУ та ресурси, які вони готові інвестувати?

Прим.: важливо зрозуміти, що це так само може стосуватись і будь-якої іншої організації, яка бопікувалась саме медіаторами та медіацією, а не була традиційним сервіс-провайдером (послуг медіації чи навчання медіаторів).

НАЛАШТУВАННЯ СПІЛЬНОТИ

«синьо-помаранчевий» ПРАВИЛА, ПРОЦЕДУРИ, ДОСЯГНЕННЯ		«зелений» ГАРМОНІЯ СТОСУНКІВ, РОЗВИТОК СПІЛЬНОТИ, ПРІОРИТЕТ НА СПІЛЬНИЙ КОШИК РЕСУРСІВ	
Готовність вкласти в НАМУ	Очікування від НАМУ	Готовність вкласти в НАМУ	Очікування від НАМУ
<ul style="list-style-type: none"> • Конкретна співмірна за собівартістю плата за отримане • Експертність • Участь в процесах прийняття рішень • Висловлення думки • Інші чітко описані обов'язки 	<ul style="list-style-type: none"> • Лобіювання інтересів в держорганах • Реєстр медіаторів • Промо медіаторів через канали Асоціації • Підвищення кваліфікації через Асоціацію, доступ до освітніх, експертних, інших ресурсів • Регулярне інформування • Доступ до клієнтів на рівних умовах 	<ul style="list-style-type: none"> коли є час, натхнення, розуміння потреби) • Ділитись інформацією • Ділитись ідеями • Робити заходи в командах • Брати участь у напрацюванні спільних рішень • Брати на себе відповідальність за досягнення спільної мети 	<ul style="list-style-type: none"> • Спільні заходи, розвиток • Спільне екологічне просування послуги та членів • Спільний захист інтересів • Можливість проявити себе • Свобода дій, вибору, гнучкість, добровільність в будь-якому залученні • Спільна мета для всіх, яку всі поділяють і спільна відповідальність за її досягнення

«синьо-помаранчевий»
**ПРАВИЛА, ПРОЦЕДУРИ,
ДОСЯГНЕННЯ**

«зелений»
**ГАРМОНІЯ СТОСУНКІВ, РОЗВИТОК
СПІЛЬНОТИ, ПРІОРИТЕТ НА СПІЛЬНИЙ
КОШИК РЕСУРСІВ**

**Готовність
вкладати в
НАМУ**

**Очікування від
НАМУ**

- Чітка зрозуміла структура Асоціації
- чітка система прийняття рішень
- Чіткі і зрозумілі процедури, оперативні рішення
- Можливість впливати через відомі і зрозумілі механізми на стратегічні рішення

**Готовність
вкладати в
НАМУ**

+ Символічний членський грошовий внесок, який всім по силах

**Очікування від
НАМУ**

- Спільні цінності, що слугують орієнтиром
- Відповідальність одне перед одним

Якби на основі аналізу тенденцій з метою задоволення очікувань створити дві різні організації, то відрізнялись би вони напевно таким:

ПИТАННЯ	«СИНЯ»НАМУ	«ЗЕЛЕНА» НАМУ
Кошти	Чіткий спланований і бездефіцитний бюджет	Залежно від надходжень
Адмін. персонал	Постійний, укомплектований відповідно до необхідних функцій	Мінімально необхідний
Можливість стабільно надавати очікувані сервіси	Висока (продукти як сервіси)	Висока (спільнота як сервіс) Низька (продукти як сервіси)
Швидкість виконання задач і реакції на виклики	Висока	Низька
Свобода дій для членів в організації	Низька	Висока
Самосвідомість і відповідальність самих членів за досягнення спільних цілей	Низька	Висока
Залежність кінцевих рішень від консолідованої думки всіх членів	Низька	Висока
Вартість утримання асоціації для її членів	Висока	Низька
Формалізм і врегульованість діяльності	Висока	Низька (за потреби)
Ризик рейдерства, монополізму, маніпуляції	Високий	Низький

Прим.: розглядались характерні відмінні риси, які з огляду на досвід дворічної діяльності НАМУ (2016-2017 р.р.) мають значення для діяльності НАМУ та її членів.

Така чіткість і ясність структури могла б дати очікуваніший результат та спокій всім чинним та новим членам спільноти та/чи організації, проте на момент створення Асоціації не визначились із типом, бо не вдалось досягти згоди, проте вирішили почати рухатись, а далі дивитись та орієнтуватись за ситуацією. Такий невизначений та суперечливий статус на 2017 р. мав такі наслідки:

- *втрата ентузіазму кількох команд, робочих груп;*
- *втома та психологічне вигорання Правління, неефективність Правління;*
- *завислі, незавершені процеси (політики, положення, бюджет), довго приймаються рішення;*
- *виконання експертної роботи без ретельної підготовки та нашвидкуруч по ситуації;*
- *невдоволення частини членів через враження, що непрозорі і незрозумілі рішення, нерівне ставлення;*
- *відсутність своєчасно ресурсів на завершення критично важливих задач (проведення Global Round Conference в Україні);*
- *неактивність членів чи низька проактивність членів, коли необхідно долучитись до виконання спільних задач;*
- *невідповідальність членів, коли треба доводити справу до завершення – низька пріоритетність спільних задач для членів.*

БАЖАНЕ

для членів та Правління

РЕАЛЬНЕ

для членів та Правління

Отримувати готові «сервіси» (реєстр, підвищення кваліфікації, аналітика тощо)

Їх ще ніхто не розробив і навіть не продумав повністю, ресурсів на це немає

Є ентузіазм щось робити + очікування, що хтось інший задасть процедури, продумає рамки, розпише задачі

Нема «інших» які все продумують і дадуть ентузіастам чіткі вказівки, «куди вбудуватись із своїм ентузіазмом»

Щоб члени НАМУ проявлялись і брали активну участь в якихось діях, розробляли проекти + (для безпеки інтересів НАМУ) Правління має оцінити напрацьоване, прийняти рішення "благословити/відмовити"

Правління було перевантажене + тепер вигоріле – не виконує цю задачу => ентузіасти дуже довго не отримують рішення чи пояснень, зникає бажання робити ще щось і запалювати інших щось робити

Реалізувати комплексні задачі (планомірна робота від планування до завершення):

- Написати законопроект, опрацювати депутатів, супроводити інформ. кампанією, моніторити ситуацію, реагувати за необхідності АБО
- Спланувати стратесію, підготувати, провести, розшифрувати, прозвітувати, провести додаткові сесії за необхідності

Штатних працівників в достатній кількості нема, ресурсів на оплатний готовий пакет послуг нема

Тобто очевидно, що є прірва між наявними ресурсами та бажаним, при цьому між бажаним у представників двох різних тенденцій у спільноті – також значна різниця у пріоритетах. Зважаючи на це, залишати ситуацію як є, не виглядало ні безпечним, ні можливим, назріла критична потреба створити візію і шляхи виходу із глухого кута, тобто розробляти стратегію, але вже не на стратегічній сесії через демотивацію після невдалого досвіду, а самотужки керівництвом Асоціації.

Zoom in: варіанти руху у 2017 р. і далі

Отже, з огляду на основні тенденції, які наявні в спільноті («синьо-помаранчеві», «зелені»), та змістовні очікування медіаторів, візія функціональних типів Асоціації може мати такий вигляд:

	ГО = ПРОФЕСІЙНА	ГО = ЕКСПЕРТНИЙ ЦЕНТР	ГО = «КЛУБ ЗА ІНТЕРЕСАМИ»
СТАТУС	Визначений законом	Визначений статутом	Визначений статутом
ЗВ'ЯЗОК	Обов'язкове членство для здійснення проф. діяльності	Експерти-співробітники / за контрактами	Члени добровільно
СЕРВІС	Реєстр, підвищення кваліфікації, стандарти та їх дотримання, етичний комітет, супервізія промоція, лобіювання	Тематичні дослідження на запит за гранти чи комерційно, публікації, (прес-)/ наукові конференції	Мережа, контакти, форуми, спілкування для самоусвідомлення, простір для реалізації місії, майданчик плекання нової культури
ПОТРЕБИ ДЕРЖАВИ, МО, СУСП-ВА В ТАКІЙ ЗА ФУНКЦ. ГО	Зрозумілість акторів, правил, якості, відповідальності, порядку, легкість пошуку провайдера послуги, можливість поскаржитись пошуку провайдера послуги, можливість поскаржитись	Дослідження потреб/ можливостей/ ризиків / свого та чужого досвіду/ аналіз уроків, продумані рішення, розвиток, вдосконалення сфери/ послуги та загалом системи врегулювання спорів в Україні рішення, розвиток, вдосконалення сфери/ послуги та загалом системи врегулювання спорів в Україні	Апробація нових механізмів взаємодії у суспільстві Сприяння досягненню вищих цілей, що уможливають системні зміни, стабільний результат, розвиток

Zoom in: де ми є на 2017 р.

Яким би не уявлялось майбутнє, допоки нема адекватної оцінки реального наявного стану речей, будь-яка стратегія не буде успішною. Такими виглядали можливості та обмеження, ресурси та задачі у 2017 р. (багато із зазначеного досі актуально).

Прим.: розглядалися характерні відмінні риси, які з огляду на досвід дворічної діяльності НАМУ (2016-2017 р.р.) мають значення для діяльності НАМУ та її членів.

Така чіткість і ясність структури могла б дати очікуваніший результат та спокій всім чинним та новим членам спільноти та/чи організації, проте на момент створення Асоціації не визначились із типом, бо не вдалось досягти згоди, проте вирішили почати рухатись, а далі дивитись та орієнтуватись за ситуацією. Такий невизначений та суперечливий статус на 2017 р. мав такі наслідки:

ЗАДАЧІ	РЕСУРСИ	ОБМЕЖЕННЯ, ВИКЛИКИ	МОЖЛИВОСТІ
<p>На виході:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Зберегти статус ГО і неприбутковості • Зберегти довіру і лояльність МО, державних органів • Зробити структуру «багаторівневої інтеграції», що задовольняє очікування різних груп членів, а також потреби в НАМУ від МО, держорганів та суспільства <p>В процесі:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Зберегти членів • Зберегти запал та бажання робити щось разом • Знайти охочих робити щось в НАМУ на постійній основі • Здобути довіру організацій • Провайдерів, які допоки не визнають НАМУ • Відповідальності, порядку, легкості пошуку провайдера послуги, можливість поскаржитись пошуку провайдера послуги, можливість поскаржитись 	<ul style="list-style-type: none"> • Лише членські внески і невеликий залишок від проєктних коштів • 70 членів НАМУ + 1 адміністратор • Науковець-почесний член з можливістю ділитись результатами своїх досліджень • Власна грантова історія • Партнерські організації медіаторів • Бета-версія нового сайту з реєстром • Fb: відкритий + закрита група для дистанційних обговорень • Текст консолідованого ЗП • Частково напрацьовані стандарти (етичний кодекс) • Великий пул навчених бізнес-медіаторів, не-членів НАМУ (Київ (УЦМ), Одеса (УАМ) при бл. 50-70) + шкільні медіатори, навчені LA STRADA (готовність до співпраці, 70 осіб) 	<ul style="list-style-type: none"> • Відсутність офісу, спільного постійного простору для обговорення та виконання задач • Вигоріле Правління • Лише 1 найнятий співробітник на неповний день • Проактивні члени НАМУ – в регіонах, що ускладнює комунікацію на початковому етапі налагодження командної роботи • Реформа правосуддя + відсутні людські ресурси на тісний контакт з суддями та АПУ, адвокатами • Відсутність ресурсів на роботу з депутатами • Непрогнозованість офісу РЕ • Шкільні медіатори, навчені LA STRADA (якість навчання?) 	<ul style="list-style-type: none"> • Інституційний грант від Єврокомісії / від SIDA • Партнерство з ОБСЄ і їх потреба в вивчальному партнері для проєктів • Закон проголосовано в 1 читанні + стимул від Doing business рейтинг • Бажання МЮ співпрацювати в частині сімейної медіації • Реформа правосуддя • Проєкт РЕ щодо реформи правосуддя • Проєкт USAID «Нове правосуддя» • Лояльність Бізнес-омбудсмена • Global Pound Conference (дозвіл на проведення в Україні) • Реалізувати міжнародну акредитацію укр. медіаторів IMI • Інтерес до медіації зростає • Партнер ААУ

Zoom in: візія НАМУ (2017)

З огляду на наявні задачі, обмеження, ресурси та можливості з кількох описаних вище типів Асоціації зупинились на досяжному на той момент варіанті - «зелена» НАМУ (РОЗ'ЯСНЕНА І УСВІДОМЛЕНА ВСІМА) = «КЛУБ ЗА ІНТЕРЕСАМИ»:

- Діє для всіх медіаторів-членів: для розвитку, креативу, свободи дій, дотримання та захисту цінностей, розуміння чистоти професії
- Кожен член підписує меморандум про приєднання до спільноти (нові та дійсні члени)
- Будь-який член спільноти може ініціювати та реалізувати будь-які активності, сам чи в команді, для досягнення спільної мети від імені НАМУ без додаткових погоджень чи схвалень (за винятком тих, що потребують використання «юр. особи» НАМУ АБО суперечать меті, опудала, мають ризик крим. переслідування).

При цьому ГО НАМУ засновує окремі юридичні особи чи створює відокремлені підрозділи для виконання функцій:

- «професійна самоврядна» = Сервісний центр
- «експертна» = Експертний центр

Вони мають функціонувати на інших умовах – бути «синіми»:

- самоокупність (базова)
- пропрацьованість структур, процедур тощо

На запуск цих одиниць відповідно до сформованого бюджету необхідне отримання цільового фінансування від членів, меценатів або отримання інституційного гранту.

До прикладу, задачі сервісного центру:

- Реєстр акредитованих медіаторів
- Сектор підвищення кваліфікації медіаторів
- Акредитаційний сектор (медіатори, програми навчання, навчальні центри)
- Інформаційний сектор
- Медіаційна клініка (для практики та стажування)
- Служба супервізії
- Секретаріат комісії з етики та розгляду скарг
- Координатор по роботі з членами
- Грантовий офіс

Команда на контракті:

- Виконавчий директор та бухгалтер, юрист, PR, SMM, IT, керівники секторів і служб

Задачі експертного центру:

- Напрацювання норм, проф.стандартів та плану їх погодження між усіма зацікавленими
- План досліджень на запит спільноти/партнерів / держави (через Правління)
- Подання на гранти для виконання (від ГО НАМУ)
- Доступ для потреб досліджень до практиків через спільноту
- Керівник та бухгалтер на контракті
- Команда науковців/експертів (постійна + прозорі процедури залучення інших членів спільноти для виконання експертних задач)

КЛУБ ЗА ІНТЕРЕСАМИ

Правління:

- Прийом в члени ;
- Схвалення та оприлюднення мінімально необхідних. рамок взаємодії

- Постановка задач відокремленим підрозділам (сервісному та експертному центрам) в інтересах спільноти
- Представництво спільноти у зустрічах з МО та держ. органами
- Виступи, інтерв'ю
- Дорадча підтримка та спрямування ініціатив членів
- Стратегічні плани розвитку спільноти та звіти на загальних зборах

Члени спільноти:

- Погодити стандарти; сприяти дослідженням
- Почергова участь в акредитації, етичній комісії, службі супервізії (з компенс. витрат)
- Розвиток галузевих практик та їх стандартів
- Ініціація+реалізація б.-я. проектів (в т.ч. на гранти)
- Проактивна участь в зустрічах з МО та держ. органами, виступи, інтерв'ю
- * будь-які активності члена НАМУ чи команди для досягнення спільної мети від імені НАМУ без додаткових погоджень чи схвалень під персональну відповідальність

Zoom out: результати 2014-2019 р.р.

- *Кількість членів НАМУ зросла до 150, укладено понад 20 меморандумів із різними медіаторськими організаціями та іншими установами;*
- *Меморандум про приєднання до спільноти медіаторів поки не використовується як обов'язковий інструмент, але відновлено бесіди про цінності і очікування при прийомі у члени;*
- *Оновлення сайту з додатковим довгоочікуваним функціоналом для членів НАМУ та зовнішніх споживачів (Реєстр, можливість зв'язку із медіатором, можливість оцінити медіатора тощо); суттєве зростання аудиторії ФБ;*
- *Здобули кредит довіри міжнародних організацій (ОБСЄ, РЕ, USAID, ООН Жінки): готовність співпраці у проектах; почали формувати успішну грантову історію; щороку щонайменше одна загальноукраїнська подія організовується НАМУ за підтримки партнерів чи партнерські події інформаційно та експертно підтримуються НАМУ, що сприяє розширенню кола медіаторів, налагодженню зв'язків, обговоренню складних питань, обміну досвідом, пошук наступних векторів розвитку (Форум медіаторів та фасилітаторів діалогів ОБСЄ, підтримка Львівського форуму медіації, Року медіації та інше);*
- *Здобули кредит довіри від державних інституцій (Мін'юст, парламентарі, Рада бізнес-омбудсмена) – готовність сприймати та чути медіаторів; медіатори разом взаємодіють з Мін'юстом в робочій групі з підготовки нового проекту закону про медіацію, а також посприяли підписанню Україною Конвенції ООН «Про міжнародні угоди за результатами медіації»;*
- *Концепція регулювання медіації в Україні та консолідований законопроект з медіації від спільноти, контакт із різними депутатськими групами та готовність їх підтримувати законопроект; досвід відстоювання інтересів гуртом (відреагували на черговий сюрприз від нардепів по законопроекту влітку 2019, долучившись до організованої у стінах ВРУ національної конференції і висловивши своє бачення щодо запропонованих у законопроекті інститутів та механізмів);*
- *Групою сімейних медіаторів створена Асоціація сімейних медіаторів України (АСМУ), що якоюсь мірою є також результатом зусиль НАМУ у частині діяльності комітету НАМУ з розвитку сімейної медіації, напрацювання НАМУ контактів з Мін'юстом щодо застосування медіації у транскордонних сімейних спорах з викрадення дітей, підготовка механізмів співпраці між медіаторами та міністерством;*
- *Ухвалено Кодекс етики медіатора, що підтримується партнерськими організаціями;*

- Розроблено у співпраці з представниками з різних організацій та регіонів «Основні засади навчання базовим навичкам медіатора» в рамках проекту “Забезпечення якості послуг медіації шляхом стандартизації вимог до базового навчання медіаторів”, що реалізується ГО Національна асоціація медіаторів України” за підтримки американського народу, наданої через Агентство США з міжнародного розвитку (USAID) в рамках Програми «Нове правосуддя»;
- Налагоджені контакти із закладами вищої освіти як для того, аби зазначені вище засади навчання зробити придатними для ЗВО, але і для налагодження співпраці у сфері досліджень;
- Підготовано студентське змагання з медіації за підтримки Координатора проектів ОБСЄ в Україні, що відбудеться у лютому 2020 р. та має на меті знайомити студентів, які переважно будуть працювати у сфері бізнесу, із більш ефективними методами вирішення спорів, знайомити більш широке коло ЗВО, адвокатів, бізнес із спільнотою медіаторів-практиків, особливо підтримувати практиків-початківців;
- Започатковано клуб з медіаторської майстерності при НАМУ на запит та на доповнення до подібних клубів та зустрічей, які на різній основі функціонують при тренінгових центрах в Україні;
 - Прийняте свідоме рішення, що також передане до МЮ, що нема необхідності у створенні однієї СРО у сфері медіації.

На черзі – фінансова стабільність НАМУ, плани наукових досліджень у сфері медіації у співпраці із ЗВО, посилення адміністративної структури, акредитаційні процедури для медіаторів та навчальних центрів, робота з членами, аби ставали усвідомленими і відповідальними членами спільноти, аби приборати ефект, наче Правління відірване від членів Асоціації, коли Правління працює, але для членів Асоціації наче нічого не відбувається.

Zoom IN: яким чином

Які ж такі інновації дали можливість отримати перелічені результати за наявних обмежень і викликів? Далі те, що сповідувалось і використовувалось, може і не завжди на 100% вдавалось, але з чесним наміром:

Тип Асоціації	Не обмежувались одним, хоча стартували з «зеленого», прагнучи додати зрозумілі та ефективні сервіси, створивши потрібний ринку гібрид.
Популяризація медіації	Гнучкість у навчанні і прищепленні нового підходу до вирішення спорів і пошуку порозуміння широким колом фахівців різних напрямів: не плодити медіаторів і не нав'язувати медіацію, а натомість давати потрібні корисні інструменти і підходи, дати спробувати медіацію на смак через навички ефективної комунікації тощо. Не лякати новим терміном, давати випробувати технологію та підхід та оцінити самостійно користь Проактивність у застосуванні медіаторами медіації до актуальних потреб суспільства України 2013–2019 р.р. у форматі медіації та фасилітації діалогів, підтримуючи та розвиваючи обидві практики та обидві спільноти, переносючи корисні для їх розвитку знахідки між обома сферами.

Стандарти медіації

Створюються зсередини та інклюзивно
Кодекс етика медіатора створюється із широким залученням членів і не членів НАМУ, з регіональним туром для обговорення, схвалюється загальними зборами НАМУ, але не нав'язується.

Стандарти навчання медіації створюються спільно у співпраці тренінгових центрів між собою; заклади вищої освіти, які розпочинають викладати медіацію, не сприймаються як конкуренти чи не-фахівці, а залучаються для консультацій та для передачі розуміння суті медіації, а не форми; формулюються у вигляді «рекомендацій» для кожної цільової групи.

Довіра і співпраця із держ. органами, міжнародними та донорським організаціями

Практикувати те, що сповідуємо і проповідуємо, тобто у взаємодії із органами влади застосовувати підхід медіації та діалогу у роботі з ними та між собою.

Побудова партнерства не лише під грант чи контракт, а на системному рівні, коли у партнерів формується розуміння значимості медіації в умовах сьогодення і співпраця стає стратегічною.

Спільні дії медіаторів для розвитку сфери та професії

Пошук згуртованості через порозуміння, а не через примус на рівні закону щодо створення однієї саморегулювальної організації.

Пошук порозуміння через підкреслення важливості і цінності всіх, без знецінення, без засудження; не топити інших, аби зайняти їхнє місце.

Побудова довіри, коли ділимося ресурсами (доступ до партнерів, грантової підтримки, подій тощо) та шляхом обговорення складних і незручних ситуацій між членами спільноти.

«Розширення пирога» через усвідомлення, що необов'язково має бути лише одна СРО, не обов'язково визначати її на рівні закону.

Додаток

Меморандум про приєднання до спільноти медіаторів України

- Усвідомлюючи себе як медіатора, нейтрального та неупередженого посередника, що служить всьому суспільству та безпосередньо сторонам конфлікту й спрямовує свою діяльність на надання послуг та/ чи допомоги, сприяючи ефективному вирішенню спорів чи їх упередженню.
- Поділяю спільну мету розвитку медіаторської професії, впровадження і поширення медіації в Україні, становлення нової культури ненасильницького та ефективного врегулювання спорів.

- Поділяю спільні цінності:
 - самовизначення,
 - свободи вибору,
 - свободи творчості,
 - сродної праці
 - спільності;
- Поділяю спільні принципи:
 - добровільності,
 - рівності,
 - чесності та відкритості,
 - послідовності,
 - визрілості,
 - персональної відповідальності за досягнення спільних цілей та
 - консенсусу.
- Усвідомлюючи необхідність власного внеску шляхом моїх безпосередніх дій для впровадження і поширення медіації в Україні, розвитку медіаторської професії, становлення нової культури вирішення спорів у нашому суспільстві, беру на себе відповідальність за досягнення спільних цілей та власний розвиток себе як медіатора.
- Долучаючись до спільноти, не чекаю, що хтось мене буде стимулювати чи мотивувати до дії, чи нагадуватиме про своєчасне та належне виконання взятого мною на себе зобов'язання чи завдання.
- Розуміючи свої сильні та слабкі сторони, межі своєї компетентності в медіації та інших сферах, для досягнення спільної мети я берусь самостійно або допомагаю іншим членам спільноти виконувати ті справи та завдання, які можу виконати якісно, без примусу із задоволенням та радістю.
- Усвідомлюючи цінність спільності, я проактивно інформую інших членів спільноти про свої ідеї чи проектні плани, спрямовані на досягнення спільних цілей, а також про стан виконання взятих на себе завдань; із готовністю відповідаю на будь-які питання про стан, прогрес, досягнення та складності, що виникають при їх реалізації; дбаю про можливість інших членів спільноти долучитись до цієї спільності для синергії.
- Усвідомлюючи людську природу, дбаю про фіксацію проміжних результатів у задачах, які виконую, та забезпечую до них доступ членам спільноти з метою уможливлення продовження виконання завдання іншими зацікавленими членами спільноти та недопущення завмирання спільних важливих для спільноти справ; чесно та своєчасно інформую про неможливість, неготовність чи відсутність бажання продовжувати виконувати взятую на себе задачу.
- Розуміючи важливість кожної дії для досягнення спільної мети та несучи спільну відповідальність за її досягнення, я проактивно цікавитимусь станом, прогресом, успіхами та складностями у кожній іншій справі так, наче кожна справа є життєво важливою для мене, але виключно з метою допомогти ділом чи словом у разі, якщо це буде потрібно і буде мені по силах.
- Діючи в інтересах та від імені спільноти, я усвідомлюю та приймаю, що всі мої дії, їх характер, підхід до їх реалізації можуть як принести користь всій спільноті, так і зашкодити їй, тому максимально турбуюсь про якість, законність, виваженість, професіоналізм та ціннісно правильну орієнтованість своїх дій, а також поінформованість інших членів спільноти про свої ідеї чи дії, при цьому я гарантую, що своїми діями не порушуватиму прав чи законних інтересів інших осіб, а також беру на себе повну персональну відповідальність у випадку завдання шкоди інтересам спільноти загалом чи ГО НАМУ зокрема.